



**UNIFEOB**

**CENTRO UNIVERSITÁRIO DA FUNDAÇÃO DE ENSINO  
OCTÁVIO BASTOS**

**ESCOLA DE NEGÓCIOS ONLINE**

**CIÊNCIAS CONTÁBEIS**

**PROJETO INTEGRADO**

**INDICADORES PARA TOMADA DE DECISÃO**

**NESTLÉ S/A**

SÃO JOÃO DA BOA VISTA, SP

NOVEMBRO, 2022

UNIFEOB  
CENTRO UNIVERSITÁRIO DA FUNDAÇÃO DE ENSINO  
OCTÁVIO BASTOS  
ESCOLA DE NEGÓCIOS ONLINE  
CIÊNCIAS CONTÁBEIS

**PROJETO INTEGRADO**  
INDICADORES PARA TOMADA DE DECISÃO  
**NESTLÉ S/A**

MÓDULO DE INDICADORES PARA TOMADA DE DECISÃO

ANÁLISE DAS DEMONSTR. CONTÁBEIS – PROF. ANTONIO  
DONIZETI FORTES

GESTÃO ESTRATÉGICA DE CUSTOS – PROF<sup>a</sup>. RENATA  
ELIZABETH DE ALENCAR MARCONDES

ESTUDANTES:

Ildefonso Pelaes Neto, RA 1012020200214  
Tatiana Cristina Gonçalves Pelaes, RA 1012020200213

SÃO JOÃO DA BOA VISTA, SP

NOVEMBRO, 2022

# SUMÁRIO

<b>1. INTRODUÇÃO</b>	<b>3</b>
<b>2. DESCRIÇÃO DA EMPRESA</b>	<b>4</b>
<b>3. PROJETO INTEGRADO</b>	<b>5</b>
3.1 ANÁLISE DAS DEMONSTRAÇÕES CONTÁBEIS	5
3.1.1 ANÁLISE VERTICAL E HORIZONTAL	8
3.1.2 INDICADORES DE LIQUIDEZ E DE ATIVIDADE	11
3.2 GESTÃO ESTRATÉGICA DE CUSTOS	14
3.2.1 CLASSIFICAÇÕES DE CUSTO E DESPESAS	14
3.2.2 PONTO DE EQUILÍBRIO	15
3.3 CONTEÚDO DA FORMAÇÃO PARA A VIDA: LIDERANDO NA ATUALIDADE	16
3.3.1 LIDERANDO NA ATUALIDADE	16
3.3.2 ESTUDANTES NA PRÁTICA	18
<b>4. CONCLUSÃO</b>	<b>19</b>
<b>REFERÊNCIAS</b>	<b>20</b>
<b>ANEXOS</b>	<b>25</b>

# 1. INTRODUÇÃO

Neste projeto, tem como objetivo analisar os processos gerenciais para tomada de decisões que a empresa irá realizar através de seus indicadores para a tomada de decisões e suas respectivas ferramentas de importância para a eficiência através dos dados obtidos. Através desses dados e por meio deles pode-se fazer decisões mais assertivas, através das análises propostas neste projeto de demonstrações contábeis, análise vertical e horizontal, indicadores de liquidez e de atividade, análises essas para uma gestão estratégica de custos, custos e despesas e ponto de equilíbrio, realizando-as de forma mais assertiva para o processo da empresa a seguir.

## **2. DESCRIÇÃO DA EMPRESA**

A empresa a ser analisada nos contextos supracitados é a Nestlé S/A, que é uma empresa suíça produtora de alimentos, opera em 83 países , no Brasil atua desde 1921 com sua primeira fábrica em Araras (SP) para a produção de leite condensado Milkmaid e mais tarde Leite Moça. Um dos carros chefe da empresa, o leite condensado começou a ser produzido ao lado da farinha láctea. Voltada para nutrição humana, a Nestlé diversificou- se a partir de 1970 passando para o segmento farmacêutico (Alcon), cosméticos (L'oreal), e alimentos animais (Friskies, Alpo e Relson Purina). Hoje atua em doze segmentos: leites, cafês, culinários, achocolatados, cereais, biscoitos, nutrição, chocolates, refrigerados, sorvetes, food services e pet care. A empresa se localiza na Rua Doutor Rubens Gomes Bueno 691, Várzea de Baixa, SP e na estrada dos Alvarengas, 630, São Bernardo do Campo, SP, Cep: 09850-550, com o CNPJ nº 60.409.075/0100-34, como nome da empresa “Nestlé Brasil LTDA”, de natureza jurídica “Sociedade Empresária Limitada”. Com mais de 10.000 funcionários, um faturamento anual de mais de 10 bilhões de reais. Seu website: <http://www.nestle.com.br>.

### 3. PROJETO INTEGRADO

Apresenta-se aqui, nesta etapa as análises que será apresentada na empresa real “Nestle Brasil LTDA”, voltada para análise de demonstrações contábeis, bem como sua análise vertical e horizontal e os indicadores de liquidez e de atividade que a empresa oferece no mercado atual dentro de sua gestão.

#### 3.1 ANÁLISE DAS DEMONSTRAÇÕES CONTÁBEIS

A análise das demonstrações contábeis, financeiras de uma empresa é o estudo da situação financeira e patrimonial de uma empresa, em que consiste em um exame minucioso de dados financeiros, objetivando extrair informações que servirão para tomada de decisões. Uma espécie de sistema de produção que documenta os eventos econômicos e financeiros das empresas. É a partir daí que são tomadas as decisões estratégicas da empresa, dentre as quais as mais importantes são as demonstrações contábeis. É através daí que se visualizam os resultados da administração e da gestão dos recursos. O ponto de equilíbrio é o ponto que tanto as despesas da empresa quanto suas receitas ficam em total equilíbrio, quando lucro ou prejuízo ficam no zero, aí é quando se sabe se vai lucrar.

##### NESN Demonstração de Resultados

Encerramento do Exercício:	2022	2022	2021	2021
	30/jun	31/mar	31/dez	30/set
Receita Total	22879	22879	45333	-
Receita	22790	22790	45333	-
<b>Outras Receitas, Total</b>	89	89	-	-
<b>Custos de Receitas, Total</b>	12316,5	12316,5	12049,5	12049,5

Lucro Bruto	10562,5	10562,5	21264	-
Total de Despesas Operacionais	19064	19064	18863	18863
Despesas com vendas, gerais e administrativas	6317	6317	6416,5	6416,5
Pesquisa e Desenvolvimento	404	404	438,5	438,5
Depreciação/Amortização	-	-	-	-
Despesas com Juros (Lucro)	-262	-262	-186	-186
Despesas extraordinárias (Lucro)	-	-	3132	-
<b>Outras Despesas Operacionais, Líquidas</b>	288,5	288,5	144,5	144,5
Receitas Operacionais	3815	3815	3909	3909
Receita de Juros (Despesas)	-	-	-457	-
Ganho (perda) na Venda de Ativos	-26	-26	53	53
<b>Outros, Líquido</b>	390,5	390,5	-2289	-2289
Lucro Antes dos Impostos	3450,5	3450,5	6145	6145
<b>Provisão para Imposto de Renda</b>	749,5	749,5	1140	-
Lucro Líquido depois Despesas com Imposto	2701	2701	3216	-
Participação dos Acionistas Minoritários	764	764	-190	-
Patrimônio Líquido de Controladas	-	-	7934	-
<b>Ajuste de US GAAP</b>	-	-	-	-
Lucro Líquido Antes de Itens Extraordinários	2623,5	2623,5	10960	-

<b>Ítems Extraordinários</b>	-	-	-	-
Lucro Líquido	2623,5	2623,5	10960	-
<b>Ajustes ao Lucro Líquido</b>	-	-	-	-
Lucro Disponível ao Acionista Ordinário Excluindo Ítems Extraordinários	2623,5	2623,5	10960	-
Ajuste de Diluição	-	-	-	-
Lucro Líquido Diluído	2623,5	2623,5	10960	-
<b>Número Médio Ponderado de Ações - Diluído</b>	2732,81	2732,81	2783	-
Lucro Diluído Por Ação Excluindo Ítems Extraordinários	0,96	0,96	3,94	-
Dividendos por Ações - Distribuição Primária de Ações Ordinárias	-	-	2,8	-
Lucro normalizado diluído por Ação	0,876	0,876	4,77	-

\* Em Milhões de CHF (exceto dados por ação)

Para calcular o ponto de equilíbrio contábil:

Sob a visão contábil: custos e despesas fixas / contribuições = receita - custo e despesas variáveis.

$$19.064/22.790-12.316,50 = 19.064/10.473,50 = 1,8202$$

$$19.064/22.790-12.316,50 = 19.064/10.473,50 = 1,8202$$

$$18.863/45.333-12.049,50 = 18.863/33.283,50 = 0,5667$$



Para calcular o ponto de equilíbrio financeiro : custos despesas não desembolsáveis / margem de contribuição = receita - custos e despesas variáveis.

$$6.317/22.790-12.316,50 = 6.317 / 10.473,50 = 0,6031$$

$$6317 / 22.790 - 12.316,50 = 6.317 / 10.473,50 = 0,6031$$

$$6.416,50 / 45.333 - 12.049,50 = 6.416,50 / 33.283,50 = 0,1928$$

Para calcular o ponto de equilíbrio econômico : custos e despesas fixas + lucro mínimo / margem de contribuição = receita - custos e despesas variáveis

$$6.317 + 0,876 / 22.790 - 12.316,50 = 6.317,876 / 10.473,50 = 0,6032$$

$$6.317 + 0,876 / 22.790 - 12.316,50 = 6.421,27 / 10.473,50 = 0,6032$$

$$6.416,50 + 4,77 / 45.333 - 12.049,50 = 6.421,27 / 33.283,50 = 0,1929$$

### **3.1.1 ANÁLISE VERTICAL E HORIZONTAL**

A análise vertical ou de estrutura é realizada por meio da extensão de relacionamentos percentuais entre itens percentuais à demonstrações contábeis de um mesmo período, já a análise horizontal ou de evolução concentra-se na evolução histórica de Patrimônio apresentado nas demonstrações por meio de número-índices ou da comparação das contas ao longo do tempo.

Encerramento do Exercício:	2022	2022	2021
	30/jun	31/mar	31/dez
Total do Ativo Circulante	35639	35639	39257
Caixa e Investimentos de Curto Prazo	6247	6247	13995
Caixa	-	-	-
Caixa e Equivalentes de Caixa	5364	5364	6988
Investimentos de Curto Prazo	883	883	7007
Contas a Receber, Líquido	12945	12945	12359
Contas a receber - comercio, Líquido	11553	11553	11155
Inventário	14972	14972	11982
Despesas Antecipadas	873	873	575
Outros Ativos Circulantes, Total	602	602	346
Total do Ativo	137603	137603	139142
Imobilizado - Líquido	29057	29057	28345
Imobilizado - Bruto	-	-	-
Depreciação Acumulada, Total	-	-	-
Ágio, Líquido	32239	32239	31012
Intangíveis, Líquido	22781	22781	22223
Investimentos de Longo Prazo	14853	14853	14630
Realizável a Longo Prazo	1392	1392	-
Outros Ativos de Longo Prazo, Total	1934	1934	3675
Outros Ativos, Total	4612	4612	-
Total do Passivo Circulante	44475	44475	40020
A Pagar/Acumulado	20426	20426	-
A Recolher/Auferidos	-	-	20907
Investimentos de Curto Prazo	5066	5066	5051
Notas a Receber/Empréstimos de Curto Prazo	-	-	-
Parcela Circulante das Obrigações de Arrendamento Mercantil	15535	15535	10092
Outros Passivos Circulantes, Total	3448	3448	3970
Total do Passivo	92390	92390	86002

Total de Endividamento de Longo Prazo	38492	38492	36482
Endividamento de Longo Prazo	38492	38492	36482
Obrigações de Arrendamento Mercantil	-	-	-
Imposto de Renda Diferido	4087	4087	3794
Participação de Acionistas Não Controladores	764	764	587
Outros Passivos, Total	4572	4572	5119
Total do Patrimônio Líquido	45213	45213	53140
Ações Preferenciais Resgatáveis	-	-	-
Ágio, Líquido	-	-	-
Ações Ordinárias, Total	275	275	282
Capital Social integralizado Adicional	-	-	-
Lucros Retidos (Prejuízos Acumulados)	71135	71135	81318
Ações em Tesouraria - Ordinárias	-5554	-5554	-6194
Garantia de Dívida de Opções de Compra de Ações	-	-	-
Ganho/(Perda) não Realizado(a)	-	-	-
Outros Patrimônios Líquidos, Total	-20643	-20643	-22266
Total do Passivo e Patrimônio Líquido	137603	137603	139142
Ações Ordinárias em Circulação	2729	2729	2759,59
Ações Preferenciais em Circulação	-	-	-

\* Em Milhões de CHF (exceto dados por ação)

Para o cálculo da análise vertical:  $AV = (\text{valor do item} / \text{valor da base de cálculo}) * 100$ :

Patrimônio líquido:  $AV = 45.213 / 45.213 * 100 = 100$

Balanco Patrimonial:  $AV = 53.140 / 45.213 * 100 = 117,53$

DRE

Lucro disponível ao acionista ordinário

$$AV = 2.623,50 / 2.623,50 * 100 = 100$$

$$AV = 10.960/2.623,50 = 417,76$$

Para o cálculo da análise horizontal:  $AH = [(valor\ atual / valor\ base) - 1] * 100$

Balanço Patrimonial : total do passivo e patrimônio líquido:

$$AH = [(137.603/137.603)-1]*100 = 100$$

$$AH = [(139.142/137.603) -1]*100 = 1,1184$$

DRE (o cálculo será realizado em cima do lucro líquido)

$$AH = [(2.623,50/2.623,50)-1]*100 = 100$$

$$AH = [(10.960/2.623,50)-1]*100 = 317,7625$$

### 3.1.2 INDICADORES DE LIQUIDEZ E DE ATIVIDADE

Os indicadores de liquidez visam medir a capacidade de pagamento , a folga financeira de uma empresa, a obrigatoriedade de cumprir as obrigações passivas assumidas. Os indicadores são divididos em:

Liquidez corrente: ativo circulante (caixa, estoques e contas a receber) em relação ao passivo circulante (obrigações a vencer).

Liquidez corrente = ativo circulante / passivo circulante

$$35.639 / 44.475 = 0,7952$$

$$35.639 / 44.475 = 0,7952$$

$$39.257 / 40.020 = 0,9809$$

Liquidez seca: é uma derivação do índice de liquidez corrente e deduz do ativo circulante os estoques (estoque físico de mercadorias) venda e recebimento dos clientes, do passivo os valores financeiros no aguardo de liquidação.

Liquidez seca: (ativo circulante - estoque) / passivo circulante

$$35.639 - 14.972 / 44.475 = 0,4646$$

$$35.639 - 14.972 / 44.475 = 0,4646$$

$$39.257 - 11.982 / 40.020 = 0,6815$$

Liquidez imediata: empresas que possuem alto ciclo operacional, demandam um tempo de conversão de seus produtos em vendas e posterior recebimento dos clientes em caixa devem elevar o seu índice de liquidez imediata.

liquidez imediata: caixa e aplicações financeiras / passivo circulante

$$6.247 / 44.475 = 0,1404$$

$$6.247 / 44.475 = 0,1404$$

$$13.995 / 44.475 = 0,3146$$

Liquidez geral: é calculada na seguinte fórmula básica:

Liquidez geral: ativos/passivos

$$137.603/92.390 = 1,4893$$

$$137.603/92.390 = 1,4893$$

$$39.257 / 86.002 = 0,4564$$

O indicadores de atividade também é chamado de indicadores de gestão de capital de giro, contribui com a situação financeira da empresa e traz quantos dias a empresa leva para receber as suas vendas, para pagar as suas compras e renovar o seu estoque.

Prazo médio de recebimento de vendas:

PMRV = contas a receber (saldo médio) / receitas brutas (média diária)

$$12.945 / 22.879 = 0,5658$$

$$12.945 / 22.879 = 0,5658$$

$$12.359 / 45.333 = 0,2726$$

O prazo médio de recebimento de vendas monitora o prazo médio de recebimento em volumes adequados para o negócio.

Prazo médio de estocagem:

PME = estoques totais médios / custos dos produtos vendidos

$$602/12.316,50 = 0,0488$$

$$602/12.316,50 = 0,0488$$

$$346 / 12.049,50 = 0,0287$$

O desafio aqui está em buscar e manter o menor tempo possível de estocagem global.

Prazo médio de pagamento:

PMP = fornecedores / compras brutas

O prazo médio de pagamento deve-se dar atenção, buscando negociar prazos de pagamentos que contribuam com o ciclo financeiro da empresa.

O ciclo financeiro é o tempo de ciclo operacional que o caixa fica descoberto, onde já pagou os fornecedores e não recebeu dos clientes. Se o ciclo é positivo (>0), a empresa tem de investir em recursos para financiar seu ciclo financeiro, se o ciclo for negativo (<0) a empresa tem seus recursos cíclicos financiados pelos próprios fornecedores.

## **3.2 GESTÃO ESTRATÉGICA DE CUSTOS**

O embasamento teórico das classificações de custos e despesas, pode dizer que custo é um gasto relativo ao bem ou serviço

utilizado na produção. Já as despesas são consideradas gastos relacionados à manutenção dos negócios. Com relação ao ponto de equilíbrio, com um equilíbrio do empreendimento, o primeiro passo é ter um controle de caixa. Próxima etapa gerenciar e aumentar seu lucro, para isso é necessário conhecer o ponto de equilíbrio de sua empresa. Para se chegar a fórmula do ponto de equilíbrio, basta dividir os custos fixos pela margem de contribuição e multiplicar por 100 para achar a porcentagem.

### **3.2.1 CLASSIFICAÇÕES DE CUSTO E DESPESAS**

Custos e despesas tem seus próprios conceitos e diferenças como, os custos relacionados às atividades-fim do negócio como matéria-prima, já as despesas se relacionam aos gastos não relacionados ao produto final como as despesas administrativas. Com relação aos custos pode-se classificar com: custo fixo é o custo que permanece o mesmo, independente da produção mensal como aluguel, energia elétrica; custo variável que são menos previsíveis, são aqueles que sofrem oscilações dependendo de quantos recursos foram utilizados da performance de diferentes setores, como impostos, fretes; custo direto está associado aos produtos ou serviços que a organização oferece, no segmento que atua, esses são os valores incluídos no cálculo para chegar no valor final do produto, produzido pela empresa; custo indireto são os custos que não estão ligados à atividade-fim realizado pela empresa, podem interferir na produção, mas não tem relação direta com ela, algumas vezes esses tipos de custo chega a ser incluído no preço do produto. Com relação a empresa escolhida toma como exemplo em sua contextualização custos fixos de R\$ 1 mil por mês com uma fatura de R\$ 5 mil segue o cálculo =  $CF = 1000/5000 = 0,20 * 100 = CF = 20\%$ , nos custos variáveis tem-se R\$ 500 para produzir 100 unidades de um item, exemplo  $CV = 500/100 = CV = R\$5,00$  por unidade, custos indiretos para reatar o preço em três produtos, o produto X custou R\$ 50,00, o Y R\$ 20.000 e o Z R\$ 30.000, o total gasto

com matéria prima somou R\$ 100.000 (50.000 + 20.000 + 30.000) o próximo passo o valor de produção de cada produto é dividido pelo gasto total com matéria prima, produto X ( $50.000/100.000 = 50\%$ ), produto Y ( $20.000 / 100.000 = 20\%$ ) e produto Z ( $30.000 / 1000.0000 = 30\%$ ). A partir daí pegue esse índice e multiplique pelo valor total que a empresa gastou com os custos indiretos, temos produto X ( $50\% * 150.000 = R\$ 75.000$ ); produto Y ( $20\% * 150.000 = R\$ 30.000$ ); produto Z ( $30\% * 150.000 = R\$ 45.000$ ). Já com os custos diretos da empresa, relaciona-se ao cálculo da jornada de trabalho dos colaboradores, sendo que 20 operários da empresa dedicam-se a 10 jornadas de trabalho para completar o pedido de 1.000 unidades. Calculando que eles trabalham 8 horas por dia, o total de horas segue na seguinte forma: 20 operários \* 10 dias \* 8 horas dias = 1.600 horas, pega-se o número de unidades produzidas e divide pelo número de total de horas trabalhadas, segue:  $1.000 / 1.600 = 0,625$  unidades por hora (custo homem - hora = 0,625) fica mais fácil inserir esse custo em cada um dos produtos.

### 3.2.2 PONTO DE EQUILÍBRIO

O ponto de equilíbrio é o nível de preço, onde o valor de mercado de um título é igual ao custo original, é o preço que um ativo deve atingir para evitar uma perda. É quando todas as receitas relacionadas à venda são iguais aos custos totais, assim o negócio não possui lucros nem prejuízos, apresenta-se três tipos de pontos de equilíbrio. O Ponto de Equilíbrio Contábil é o ponto em que o lucro da empresa é zero, ou seja, é o ponto no qual a receita total é igual aos custos e despesas totais. Para chegar ao ponto de equilíbrio, basta dividir os custos fixos pela margem de contribuição e então multiplicar por 100 para achar a porcentagem, exemplo  $6.317 + 0,876 / 22.790 - 12.316,50 = 6.317,876 / 10.473,50 = 0,6032$ . No caso do ponto de equilíbrio financeiro, é só desconsiderar a depreciação e outros gastos não desembolsáveis na hora de apurar o montante correspondente às despesas fixas.



## **3.3 CONTEÚDO DA FORMAÇÃO PARA A VIDA: LIDERANDO NA ATUALIDADE**

Essa parte do projeto será aplicada à síntese do material de formação para vida: "Liderando na atualidade", referente a disciplina formação para vida, com o objetivo de aplicar em uma real utilidade na sociedade.

### **3.3.1 LIDERANDO NA ATUALIDADE**

Líderes existem em todo lugar, são pessoas que lideram outras a tomarem uma direção e superar obstáculos e a confiança é o elemento principal. Quem não lidera a si mesmo não está pronto para liderar outras pessoas. Influenciar pessoas antes de tudo, responsabilidade, ética, respeito ao próximo. Como engajar um grupo de pessoas em um objetivo comum. Em um líder envolve dimensões cognitivas, analíticas, comportamentos e habilidades de ação, com competência que pode ser desenvolvida e compartilhada. Um grande líder tem a capacidade de de uma liderança construída todos os dias com habilidade que pode ser desenvolvida. no mundo existiu grandes líderes como Joana d'Arc, Martin Luther King, Pratibha Patil, Walt Disney, Mahatma Gandhi. Em um mundo VUCA (volatilidade, incerteza, complexidade, ambiguidade) um líder deve estar preparado para lidar com a crescente incerteza na tomada de decisões em relação às outras pessoas. VUCA exige muitas perguntas como abertas que alimentam a imaginação, análises que distinguem o que você pensa e o que você sabe, ajudará a discernir e decifrar esse novo mundo, agilidade na criatividade, autoconhecimento e pensamento crítico. Os papéis centrais da liderança são como guias turísticos com habilidades de se construir em equipe, engajar outras pessoas para alcançar objetivos comuns, estimular pessoas a darem seu melhor, deve conhecer habilidades de cada um da equipe para ter a pessoa certa a seu lado. Com o pipeline da liderança, deve ser desenvolvida de acordo com o perfil e as habilidades de cada um, planejando a trajetória da liderança. A autonomia da equipe deve ser uma das prioridades de todo líder, em outra fase o líder deve liderar outros líderes. O fundamental é uma comunicação clara e precisa, saber ouvir com atenção os liderados. Sendo assim, a liderança começa com

você mesmo. Passando assim para um líder de mim mesmo, o qual o líder precisa desejar, ter o autoconhecimento. Fazer o que fazemos de forma diferente, para um resultado diferente. Com isso o líder passa a ser o protagonista, assumir responsabilidade, sendo responsável pelo desenvolvimento profissional, é essencial a gestão do conhecimento e mostrar o que deve ser feito e como gestor pode-se pedir feedback, sendo a melhor versão de você mesmo, ter certeza de que tendo que precisa ser feito, ter um autofeedback constante como uma espécie de formulário criado pelo próprio líder, com isso serve como ponto de partida para criar novos comportamentos e novas ações, reconhecendo as próprias mudanças, e sim ser um gerador de oportunidades frente aos desafios do mercado, se tornando um herói, liderando a própria vida, tendo desenvolvimento pessoal, estudo constante, esforço e abandono da zona de conforto, olhar para dentro e decidir mudar, sendo uma jornada inesquecível. Sendo líder de outras pessoas, sendo o princípio da liderança está na confiança, na humanidade, confiança em si e nos outros, sendo que o conhecimento técnico é requisito é o conjunto de comportamento, diferencial, sendo o essencial: bom-senso, ética e respeito, inteligência emocional, inteligência nos relacionamentos, capacidade de confiar no seu time. A confiabilidade é conquistada no dia a dia, sendo que a liderança como visão de longo prazo e como capacidade de agregar pessoas em torno de um objetivo comum, se faz no dia a dia, despertando a melhor versão nos outros com oportunidades de gerar oportunidades, de dar à outra pessoa pela compreensão, ter capacidade de liderar o potencial das outras pessoas, desenvolve outros líderes, estimula as pessoas para se tornar peritas em suas fraquezas, e estimular as pessoas em conhecer seus pontos fortes, sendo que um líder é uma referência para outras pessoas. Liderar é conduzir outras pessoas para uma direção única e certa, que cada um encontre seu caminho, que construa um propósito comum, colaborar com a criação de soluções, entender cada decisão do dia a dia como parte de um todo. Neste caso surge equipes de alta performance com comportamento, multidisciplinaridade e o diferencial, a decisão do líder nesse ponto é estimular autonomia de seus liderados, colaborar entre si para alcançar melhores resultados e alto nível de desenvolvimento como comunicação assertiva, aliada à colaboração, sendo assim liderança de pessoas, equipes e outros líderes e a liderança de processos. Conhecendo seu estilo, surge liderança situacional com estilos de liderança como autocrático, democrático e liberal, utilizando com as

pessoas e com as tarefas a serem executadas; a liderança de estilo diretivo com baixa maturidade na função, o líder define o que, quem e como fazer; a liderança de estilo diretivo e participativo aplicado com razoável maturidade para realização das tarefas, estimula a integração do time, cria a cultura do diálogo, especial atenção amadurecer na equipe, estabelecer desafios e formas de reconhecimento; a liderança de estilo participativo, estimula todos a desenvolver suas habilidades, engajamento e pertencimento, a equipe faz parte da decisão e corresponde pelo resultado; a liderança de estilo liberal provoca o surgimento de novos tipos de líderes, que assume a liderança liberal. Ser líder exige dedicação e respeito ao outro, podendo exercer a liderança como compartilhar conhecimento com um novo colega, apresentar projetos a clientes, circunstâncias essas levarão uma posição de liderança.

### **3.3.2 ESTUDANTES NA PRÁTICA**

O líder acima de tudo, em primeiro lugar deve saber liderar a si mesmo. A liderança está em todo lugar, no nosso meio, na comunidade em que frequentamos, no trabalho, na escola, onde o líder tem que confiar nas outras pessoas do ambiente em que vive, assim o líder tem oportunidade de gerar oportunidades, que em uma equipe o líder tem que saber levar sua equipe adiante, em um objetivo em comum, alcançar esses objetivos, assim o líder atualmente deve fazer sua equipe pensar e não dizer o que tem que fazer, se preocupar primeiro com as pessoas e depois com as coisas que gerencia, gerando assim pessoas desafiadoras com pensamento criativo, estimular a autonomia para gerar resultados futuros, assim com essas características, a liderança deve-se adaptar a cada ambiente em que a situação sugere, gerando aí um desafio, e qual caminho será indicado. Segue vídeo: <https://youtu.be/uhm9w1RNCv0>.

## **4. CONCLUSÃO**

De acordo com o trabalho apresentado deu-se a conclusão de que a amostragem da análise das demonstrações contábeis da empresa real Nestlé Brasil LTDA e sua prática na gestão estratégica de custos para que a empresa possa se sustentar. De acordo com a empresa Nestlé que se consolida no mercado com vários produtos de qualidade, verifica-se sua análises vertical e horizontal de suas demonstrações nos últimos três períodos, entender cada um de seus resultados com sua análise de indicadores de liquidez. De acordo com sua análise e resultado dos custos e despesas nos resultados de sua produção e venda dos produtos são de alto potencial nos resultados de seu lucro com as vendas atingirem seus resultados e objetivos.

## REFERÊNCIAS

99JOBS. *Nestlé*. Disponível em: <https://99jobs.com/nestle#:~:text=Nestl%C3%A9%20S.A.%20%C3%A9%20uma%20empresa,receberia%20o%20nome%20Leite%20Mo%C3%A7a.>>. Acesso em: 22 nov. 2022.

ADMINISTRAÇÃO E FINANÇAS. *Estrutura e análise financeiro-econômica das demonstrações contábeis*. Disponível em: <https://monografias.brasescola.uol.com.br/administracao-financas/estrutura-analise-financeiroeconomica-das-demonstracoes-.htm#:~:text=A%20an%C3%A1lise%20das%20demonstra%C3%A7%C3%B5es%20financeiras,servir%C3%A3o%20para%20tomada%20de%20decis%C3%B5es>>. Acesso em: 22 nov. 2022.

CASTILHO, Caio. *Como estudar Análise das Demonstrações Contábeis?* Aprenda aqui! Estratégia: São Paulo, SP. Disponível em: [https://www.estrategiaconcursos.com.br/blog/\\_\\_\\_trashed-5/>](https://www.estrategiaconcursos.com.br/blog/___trashed-5/>). Acesso em: 14 nov. 2022.

COMECE COM O PÉ DIREITO. *Custo x despesas: você sabe como classifica-lo?* Disponível em: <https://www.comececomopedireito.com.br/blog/custo-x-despesa-voce-sabe-como-classificarlos/>>. Acesso em: 14 nov. 2022.

ENDEAVOR. *O que aprendemos com a estratégia da Nestlé*. Endeavor: São Paulo, SP, 2022. Disponível em: <https://endeavor.org.br/estrategia-e-gestao/nestle-estrategia/>>. Acesso em: 14 nov. 2022.

ESAG. Como calcular o ponto de equilíbrio financeiro do seu negócio. Florianópolis. Disponível em: <[https://esagir.com.br/blog/como-calculiar-ponto-de-equilibrio-financeiro/?gclid=EAIaIQobChMIoo6Ph7TF-wIVDCSRCh3UYgWYEAAYBCAAEgI-PvD\\_BwE](https://esagir.com.br/blog/como-calculiar-ponto-de-equilibrio-financeiro/?gclid=EAIaIQobChMIoo6Ph7TF-wIVDCSRCh3UYgWYEAAYBCAAEgI-PvD_BwE)>. Acesso em: 14 nov. 2022.

GECO.MPANY. *Finanças: indicadores financeiros – liquidez e atividade*. São José dos Campos, SP, 2022. Disponível em: <<http://www.gecompany.com.br/educacional/financas/indicadores-financeiros-liquidez-e-atividade/#:~:text=Os%20indicadores%20de%20liquidez%20visam,corretamente%20as%20obriga%C3%A7%C3%B5es%20passivas%20assumidas>>. Acesso em: 14 nov. 2022.

INMETRO. *Empresas*. Disponível em: <[http://www.inmetro.gov.br/prodcert/empresas/detalhe.asp?id\\_empresa=60409075000152](http://www.inmetro.gov.br/prodcert/empresas/detalhe.asp?id_empresa=60409075000152)>. Acesso em: 22 nov, 2022.

INSPER. *Produtividade e gestão de custos*. São Paulo, SP. Disponível em: <[https://www.insper.edu.br/educacao-executiva/cursos-de-curta-duracao/financas/produktividade-e-gestao-de-custos/?utm\\_source=google&utm\\_medium=cpa&utm\\_campaign=curta-e-media\\_conversao\\_google\\_search\\_FINANCAS\\_PRODUTIVIDADE-GESTAO-DE-CUSTOS\\_palavras-chave\\_cpa\\_oslo\\_2022&gclid=EAIaIQobChMI29e9vvH--gIV80FIAB2WLgT-EAAYASAAEgKhqPD\\_BwE](https://www.insper.edu.br/educacao-executiva/cursos-de-curta-duracao/financas/produktividade-e-gestao-de-custos/?utm_source=google&utm_medium=cpa&utm_campaign=curta-e-media_conversao_google_search_FINANCAS_PRODUTIVIDADE-GESTAO-DE-CUSTOS_palavras-chave_cpa_oslo_2022&gclid=EAIaIQobChMI29e9vvH--gIV80FIAB2WLgT-EAAYASAAEgKhqPD_BwE)>. Acesso em: 14 nov. 2022.

INVESTING. *Nestlé SA*. Disponível em: <<https://br.investing.com/equities/nestle-ag-income-statement>>. Acesso em: 14 nov. 2022.

MAIS RETORNO. *Liquidez geral: entenda o que é e como é calculada*. Mais retorno: Consolação, SP, 2022. Disponível em: <<https://maisretorno.com/porta/termos/l/liquidez-geral>>. Acesso em: 14 nov. 2022.

*Nestlé Brasil LTDA*. Disponível em: <<http://cnpj.info/Nestle-Brasil-Ltda-Sao-Bernardo-do-Campo-SP-2>>. Acesso em: 22 nov. 2022.

NESTLÉ FAZ BEM. *Nestlé reporta os resultados de 2021*. Disponível em: <<https://www.nestle.com.br/media/pressreleases/allpressreleases/nestle-reporta-os-resultados-de-2021>>. Acesso em: 20 nov. 2022.

NESTLÉ FAZ BEM. *Nossas metas e ações no mundo*. São Paulo. Disponível em: <<https://www.nestle.com.br/anestle/nestlenomundo>>. Acesso em: 22 nov. 2022.

NESTLÉ. *Demonstrações contábeis: conheça tudo nos mínimos detalhes*. São Paulo, 2020. Disponível em: <<https://www.nescred.com.br/demonstracoes-contabeis/>>. Acesso em: 22 nov. 2022.

REIS, Lucius. *Demonstrações contábeis na construção civil: por que e como fazer análises?* Sienge: 2021. Disponível em:

<<https://www.sienge.com.br/blog/analise-demonstracoes-contabeis/>>. Acesso em: 14 nov. 2022.

SCHULTZ, Felix. *Custo e despesa: qual a diferença e como classificar os gastos empresariais*. Bom Controle: São Paulo, SP, 2020. <<https://blog.bomcontrole.com.br/diferenca-custo-e-despesa/>>. Acesso em: 14 nov. 2022.

SOARES, Guilherme. *Fórmula ponto de equilíbrio: o que é e como calcular cada um dos tipos*. Contabilizei: Curitiba, PR, 2022. Disponível em: <[https://www.contabilizei.com.br/contabilidade-online/formula-ponto-de-equilibrio-o-que-e-e-como-calcular-cada-um-dos-tipos/?utm\\_device=c&utm\\_term=&utm\\_source=google&utm\\_medium=cpc&utm\\_campaign=%5BMAX%5D\\_Performance\\_CLT\\_PJ&hscam=17896479317&hscgrp=&hscmt=&hscsrc=x&hscad=&hscacc=1466761651&hscnet=adwords&hskw=&hstgt=&hsver=3&gclid=EA1aIQobChMIg73tx9Wt-wIVQuVcCh3GeQIPEAAYASAAEgLemPD\\_BwE](https://www.contabilizei.com.br/contabilidade-online/formula-ponto-de-equilibrio-o-que-e-e-como-calcular-cada-um-dos-tipos/?utm_device=c&utm_term=&utm_source=google&utm_medium=cpc&utm_campaign=%5BMAX%5D_Performance_CLT_PJ&hscam=17896479317&hscgrp=&hscmt=&hscsrc=x&hscad=&hscacc=1466761651&hscnet=adwords&hskw=&hstgt=&hsver=3&gclid=EA1aIQobChMIg73tx9Wt-wIVQuVcCh3GeQIPEAAYASAAEgLemPD_BwE)>. Acesso em: 22 nov. 2022.

SOARES, Guilherme. *Fórmula ponto de equilíbrio: o que é e como calcular cada um dos tipos*. Contabilizei: São Paulo, SP, 2022. Disponível em: <<https://www.contabilizei.com.br/contabilidade-online/formula-ponto-de-equilibrio-o-que-e-e-como-calcular-cada-um-dos-tipos/#:~:text=Para%20chegar%20%C3%A0%20f%C3%B3rmula%20ponto,100%20para%20achar%20a%20porcentagem>>. Acesso em: 14 nov. 2022.

VBMC. *Conheça os 4 principais indicadores de atividade*. 2021. Disponível em: <<https://vbmc.com.br/principais-indicadores-de-atividade/#:~:text=Os%20indicadores%20de%20atividade%2C%20tamb%C3%A9m,e%20renovar%20o%20seu%20estoque>>. Acesso em: 14 nov. 2022.



WIKIPÉDIA. *Nestlé*. Disponível em: <<https://pt.wikipedia.org/wiki/Nestl%C3%A9>>.

Acesso em 22 nov, 2022.

## **ANEXOS**

Essa parte está reservada para os anexos, caso houver, como figuras, organogramas, fotos etc.